



**Generalitat  
de Catalunya**

**Sistema de gestió de Tresoreria  
Corporativa  
de la Generalitat de Catalunya**

Barcelona, juny de 2009



Generalitat de Catalunya  
Departament d'Economia i Finances  
Secretaria de Política Financera,  
Competència i Consum

Índex

**1. Antecedents del projecte**

2. Objectius del projecte

3. Aportacions del projecte

4. Model de funcionament

5. Evolució del Projecte

### Estructura de la Generalitat

**15 departaments + ICS + SCS + ICASS**

**200 Entitats amb capital majoritari**

**400 Entitats participades**

3

### Situació inicial

- **Tipologia d'entitats:**
  - Generalitat, SCS i EGSS (tresoreria integrada)
  - Entitats autònomes administratives
  - Entitats autònomes comercials i financeres
  - Entitats de dret públic
  - Societats mercantils vinculades a la Generalitat
  - Consorcis i fundacions

4

## 1. Antecedents del Projecte

### Antecedents i normativa del Projecte

- L'optimització de la gestió de la Tresoreria és una necessitat que s'ha posat de manifest des de diferents àmbits:

#### • Llei de Mesures Fiscals i Financeres 2007:

*"Amb l'objectiu d'optimitzar la gestió de tresoreria del conjunt del sector públic de la Generalitat i d'acord amb l'article 57.3 del Text refós de la Llei de Finances Públiques, els òrgans competents en matèria de tresoreria dictaran les instruccions corresponents per a la concreció de les mesures acordades pel Departament d'Economia i Finances amb la finalitat de procedir a la centralització de saldos de les entitats públiques i les empreses participades majoritàriament per la Generalitat de forma directa o indirecta."*

#### • Llei de Mesures Fiscals i Financeres 2009: (Article 22)

*Es modifica l'article 22 de la Llei 5/2007, de 4 de juliol, de mesures fiscals i financeres, que queda redactat de la manera següent:*

*"Amb l'objectiu d'optimitzar la gestió de tresoreria del conjunt del sector públic de la Generalitat i d'acord amb l'article 57.3 del Text refós de la Llei de finances públiques, els òrgans competents en matèria de tresoreria han de dictar les instruccions corresponents per concretar les mesures acordades pel Departament d'Economia i Finances amb la finalitat de centralitzar els saldos de totes les entitats classificades o susceptibles de ser classificades com a Administració pública de la Generalitat segons els criteris metodològics del Sistema Europeu de Comptes (SEC95), així com els de les altres entitats en les quals la participació de la Generalitat, de forma directa o indirecta, és majoritària."*

5

## 1. Antecedents del Projecte

### Altres antecedents i normativa del Projecte

- L'optimització de la gestió de la Tresoreria és una necessitat que s'ha posat de manifest des de diferents àmbits:

#### **L'Informe d'Avaluació de la Gestió de la Generalitat (Acord de Govern de 20 de gener de 2004) va recomanar:**

*"Optimitzar els recursos de tresoreria de tot el sector públic empresarial i organismes, utilitzant eines com el sistema de compensació automàtica de saldos de tresoreria o altres similars".*

#### **El Pla de Sanejament de la Generalitat de Catalunya, 2005-2008, acordat al Consell de Política Fiscal i Financera d'octubre de 2004, entre les mesures correctores del dèficit, concretament entre les relacionades amb l'endeutament i la càrrega financera associada, esmenta:**

*"Implantar polítiques de reducció de saldos de tresoreria de les empreses públiques, mitjançant sistemes de Cash-pooling, minimitzant aquests saldos, de manera que es possibiliti la disminució de l'endeutament de tresoreria o comercial de la Generalitat."*

6

### Altres antecedents i normativa del Projecte (cont.)

**Pla de millora de la qualitat de l'endeutament i disminució del cost financer pel període 2004-2007, elaborat conjuntament per la Direcció General de Política Financera i la Direcció General de Pressupostos i Tresoreria el Desembre de 2004.**

Un dels objectius d'aquest pla és l'optimització de la gestió de la tresoreria de les empreses públiques de la Generalitat. Aquest objectiu es desglossa en dos, segons el seu termini d'execució: a curt termini, l'optimització de la gestió de la tresoreria de les empreses i, a llarg termini, la creació d'un sistema de Cash-pooling.

### 1. Antecedents del projecte

### 2. Objectius del projecte

### 3. Aportacions del projecte

### 4. Model de funcionament

### 5. Evolució del Projecte

## 2. Objectius del projecte

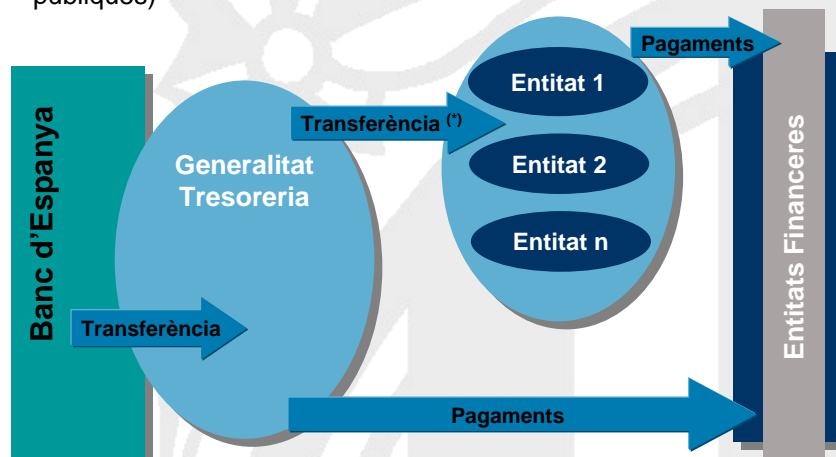
### Objectius inicials del projecte

- Els objectius del Model de Gestió de la Tresoreria Corporativa, basada en una solució de Cash-pooling han estat:
  - **Disminuir l'endeutament** de tresoreria o comercial de la Generalitat
  - **Reduir les despeses financeres**
  - **Optimitzar els recursos de Tresoreria** de tot el sector públic empresarial i organismes
  - **Augmentar la capacitat de negociació** amb les Entitats Financeres
  - **Disminuir el saldo mínim** de bancs i reduir els saldos ociosos de bancs
  - **Millorar les condicions actuals** dels serveis / productes financers de les entitats bancàries
  - **Simplificar el mapa bancari** de les Entitats del sistema de Cash-pooling.

9

## 2. Objectius del projecte

- Circuit de la Tresoreria (Procés de transferència de fons a les entitats públiques)



(\*) Es realitza en funció de la informació de les entitats rebuda en la tresoreria que arriba amb molt de retard.

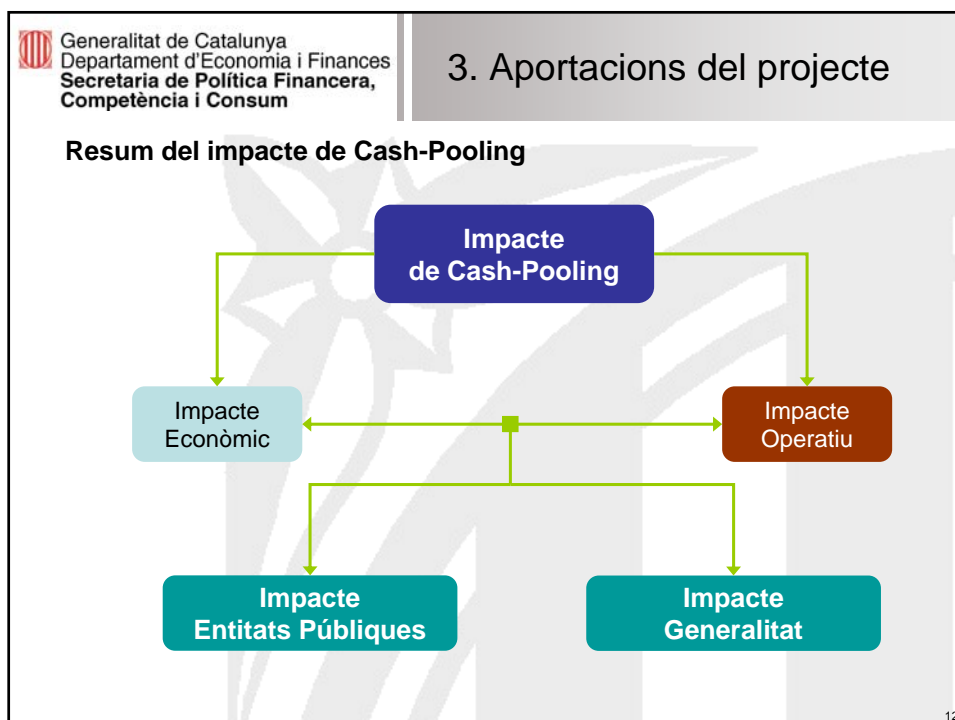
10

Generalitat de Catalunya  
Departament d'Economia i Finances  
Secretaria de Política Financera,  
Competència i Consum

# Índex

1. Antecedents del projecte
2. Objectius del projecte
- 3. Aportacions del projecte**
4. Model de funcionament
5. Evolució del Projecte

11



### 3. Aportacions del projecte

Els beneficis operatius s'agrupen en quatre àmbits:



13

### 3. Aportacions del projecte



- Els beneficis operatius han suposat un seguit de canvis organitzatius dins de l'Administració Pública Catalana, com:
  - **Centralització** de la major part de les **operacions Bancàries** de la Generalitat de Catalunya i les seves Entitats Públiques **en tres Entitats Financeres**, que donen el servei de Cash-Pooling, reduint de 9 a 3 el nombre d'entitats financeres de referència de la Generalitat
  - **Professionalització de l'àrea de Tresoreria** de les Entitats Públiques, millorant la gestió de Previsions de Tresoreria
  - **Disminució del nombre d'entitats financeres amb les que treballaven les Entitats Públiques**. El sistema de Cash-pooling ha centralitzat les operacions bancàries en **una entitat financera per a cada Entitat Pública**
  - **Obtenció de la Posició de la Tresoreria consolidada de la Generalitat a diari**, facilitant la presa de decisions financeres
  - **Millor accessibilitat a les dades de Tresoreria, més capacitat de reacció i millors eines de seguiment**. Aspecte clau en temps de crisi econòmica, on la gestió eficient de la tresoreria es fonamental per evitar despeses financeres i optimitzar els excedents de tresoreria

14

#### Detall Impacte Operatiu a la Generalitat

➤ Millora en el control i planificació

Dins aquesta àrea trobem una **major fluïdesa en la comunicació bancària** gràcies a la centralització de processos, la reducció del nombre d'entitats financeres i la gestió coordinada de la Tresoreria Corporativa



A més a més, la possibilitat d'obtenir la informació al moment dona una major visibilitat i, per tant, una major possibilitat d'anticipació que garanteix una **major seguretat en les operacions**.  
Finalment, donat que el sistema de Cash-Pooling és una eina molt potent per tenir informació dels fluxos de tresoreria en temps real, la Generalitat pot tenir unes **previsions de liquiditat més fiables**, reduint el temps dedicat a la gestió dels saldos de Tresoreria

15

#### Detall Impacte Operatiu a la Generalitat (cont.)

➤ Simplificació del mapa bancari

Els canvis organitzatius que ha aportat la implantació del sistema de Cash-Pooling (passar de 9 a 3 entitats financeres de referència per a la Generalitat de Catalunya, passar només a 1 entitat



financera de referència per a cada Entitat Pública, la millor gestió de les previsions i millor coordinació de la gestió) han permès una **disminució del temps emprat en la negociació i revisió de condicions bancàries, control de saldos de comptes i elaboració del pressupost de tresoreria.**

16

#### Detall Impacte Operatiu a la Generalitat (cont.)

##### ➤ Simplificació dels processos

Un dels canvis rellevants subjecte a anàlisi és la **disminució del número de traspassos**, gràcies a la centralització, automatització i simplificació de l'operativa diària

Per últim, cal esmentar una **gestió més eficient i ràpida d'errades i desviacions**: un sistema més efectiu que ofereix una resposta ràpida i eficient davant qualsevol incidència

17

#### Els beneficis econòmics s'agrupen en quatre àmbits

➤ Els principals beneficis obtinguts per la implantació d'un sistema de cash-pooling a totes les Entitats del sistema s'agrupen en aquests 4 àmbits:

- Disminució de la necessitat d'endeutament
- Eliminació de saldos ociosos
- Reducció del risc per exposició a tipus d'interès, integrat i centralitzat

1

Optimització dels recursos

- Disponibilitat de saldo d'acord amb els límits acordats.
- Eliminació de descoberts imprevistos.

2

Millorar la posició global de tesoreria

- Reducció de comissions bancàries.
- Millora en la retribució de saldos
- Accés a l'endeutament a curt termini en millors condicions.
- Reducció dels costos de gestió del mapa bancari
- Major fluïdesa de la comunicació bancària, i major informació

3

Millora condicions financeres i simplificació mapa bancari

Simplificació en el control de la liquidació d'interessos

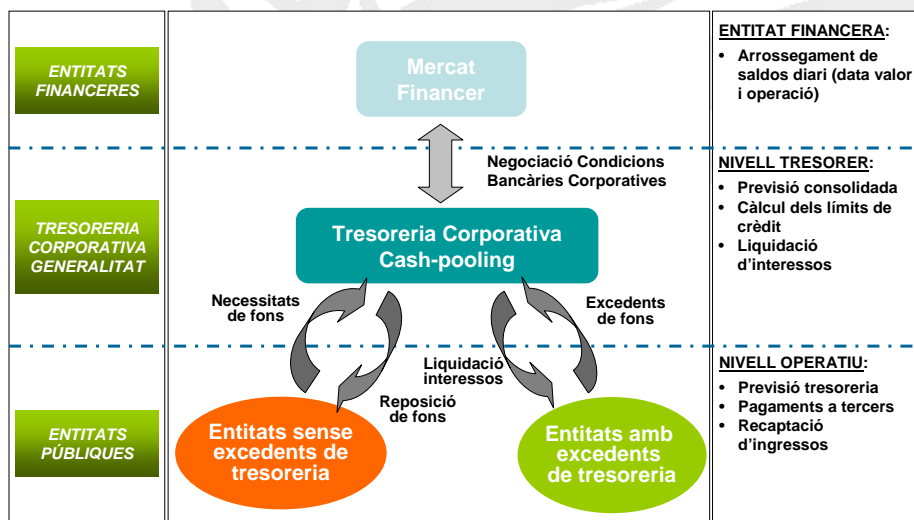
4

- Remuneració d'interessos a cada entitat Pública d'acord a la seva aportació a la Tresoreria Corporativa

18

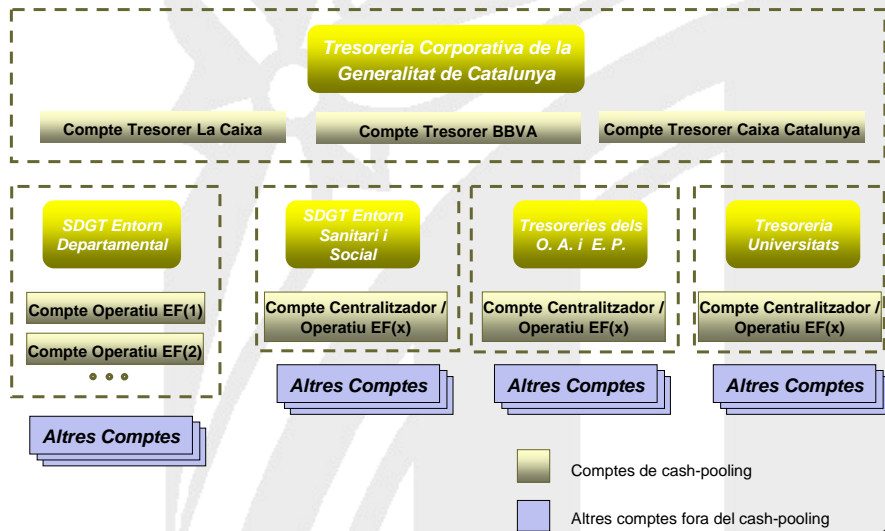
1. Antecedents del projecte
2. Objectius del projecte
3. Aportacions del projecte
4. Model de funcionament
5. Evolució del Projecte

Esquema de relacions generals



## 4. Model de funcionament

### Mapa bancari general



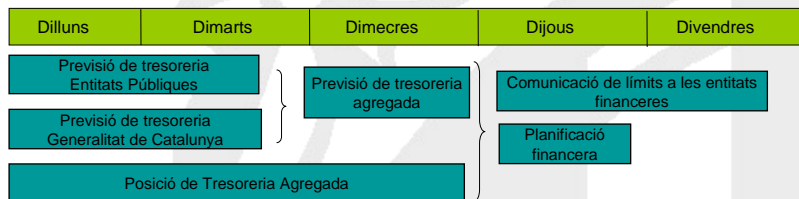
21

## 4. Model de funcionament

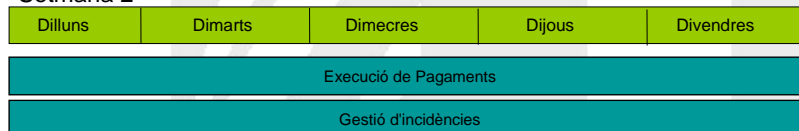
### Gestió de les previsions setmanals de Tresoreria

En aquest esquema es representa el funcionament diari de la gestió de previsions setmanals i de l'execució de pagaments


#### Setmana 1




#### Setmana 2



22

 Generalitat de Catalunya Departament d'Economia i Finances Secretaria de Política Financera, Competència i Consum	<h1>Índex</h1>
<p>1. Antecedents del projecte</p> <p>2. Objectius del projecte</p> <p>3. Aportacions del projecte</p> <p>4. Model de funcionament</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p><b>5. Evolució del Projecte</b></p> </div>	

23

 Generalitat de Catalunya Departament d'Economia i Finances Secretaria de Política Financera, Competència i Consum	<h2>5. Evolució del projecte</h2>
<p><b><u>Principals fites del projecte:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="text-align: right; margin-right: 10px;"> <b>Abril 2007</b> </div> <div style="margin-right: 10px;">▲</div> <div> <b>Implantació a 3 Entitats Pilots</b> </div> </div> </li> <li> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="text-align: right; margin-right: 10px;"> <b>Desembre 2007</b> </div> <div style="margin-right: 10px;">▲</div> <div> <b>Expansió del Cash-pooling a 54 Entitats Públiques</b> </div> </div> </li> <li> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="text-align: right; margin-right: 10px;"> <b>Desembre 2008</b> </div> <div style="margin-right: 10px;">▲</div> <div> <b>Incorporació de quasi la totalitat de les Entitats Públiques del pressupost 2008 (120)</b> </div> </div> </li> </ul> <p><b><u>Pròxims passos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="text-align: right; margin-right: 10px;"> <b>Desembre 2009</b> </div> <div style="margin-right: 10px;">▲</div> <div> <b>Incorporació a partir de març-abril 2009 de noves Entitats Públiques incorporades al pressupost 2009</b> </div> </div> <p><b>Millora continuada del Cash-pooling i consolidació del model a partir d'estadístiques de funcionament</b></p> </li></ul>	

## 5. Evolució del projecte

- La integració total entre la tresoreria i la gestió pressupostaria ha permès millorar els recursos financers de la Generalitat per
- La **negociació centralitzada** ha permès reduir el temps emprat en la negociació, proporcionant els següents beneficis:



- **Disminució en el tipus d'interès de les pòlisses de crèdit de la Generalitat de Catalunya**
- **Disminució en el tipus d'interès de les pòlisses de crèdit de les Entitats Públiques**
- **Reducció de la comissió aplicada als cobraments per targeta**

25

## 5. Evolució del projecte

- La integració total entre la tresoreria i la gestió pressupostaria ha permès millorar els recursos financers de la Generalitat per
- **La consolidació dels fluxos tresorers positius i negatius de les Entitats i reduint l'endeutament financer de l'Administració en el seu conjunt. Aportant un saldo mig anual de 300 milions d'euros a la Tresoreria de la Generalitat**
- **La automatització en el procés d'amortització de les pòlisses ha eliminat els 3 dies necessaris per realitzar els processos administratius anteriors per realitzar les amortitzacions de pòlissa.** A més, el procés d'automatització **ha incrementat els imports amortitzats, ha reduït l'ús de la pòlissa i a reduït despeses financeres**, donat que qualsevol saldo positiu a final del dia en el compte és utilitzat per amortitzar pòlissa



26



## 5. Evolució del projecte

- La integració total entre la tresoreria i la gestió pressupostaria ha permès millorar els recursos financers de la Generalitat per (Cont.)



- **Organització de la política de pagament.**
- **L'obtenció diària de la posició i previsió global de la tresoreria** que ha permès realitzar un millor control i planificació dels saldos bancaris, donat que es millora la visibilitat dels fluxos de tresoreria.
- Aquesta visibilitat **ha permès** prendre accions per **reduir el saldo mig** en els comptes de la Tresoreria General de la Generalitat de Catalunya **malgrat que aquesta actualment gestiona el saldos de la Generalitat de Catalunya i de la resta d'Entitats Públiques que depenen d'ella.**